

# Meridia Mobility Group

## 供应链重构案例汇报



——*Innovate X*



# MMG “1224双轨区域化” 战略体系



1

一个  
目标

盈利 × 韧性 × 区域适配三者平衡

2

两重  
阻碍

**核心困境**

利润弱、链路深  
布局紧、转型难

+

**有限资源**

资本上限、营运  
资本、财务底线

2

两大  
阵地

**模式A**

亚太/中东/拉美  
【成本进攻型】

**模式B**

欧洲/北美  
【利润防御型】

4

四条  
路径

**商业逻辑重构**

问题三

**生产布局调整**

问题一

**采购策略调整**

问题二

**治理方案升级**

问题四

# 一. 核心困境——利润弱、链路深、布局紧、转型难

## ➤ 入门级EV盈利承压

1. 紧凑型EV增量不增收：销量**24%**，EBIT**9%**
2. 低成本优势被物流和关税侵蚀：运往欧洲物流达**7-8周**、关税高达**45.3%**
3. 平价车型的本地化困境：紧凑型EV电池转回欧洲组装的成本提高**11%**

## ➤ 生产布局区域错配

1. 长链路运输推高成本与库存压力
2. 区域监管持续强化，合规门槛提高
3. 区域产能适配不足：制造网络弹性不足

## ➤ 供应链韧性不足

1. 表面多元但底层集中：电机用永磁体Tier2/3层面**75%**集中于单一国家
2. 深层供应链黑盒化：缺乏对Tier1以下的追溯能力，难以摸清电池成分与价值创造地
3. 核心部件切换壁垒高。功率半导体等核心元件切换供应商面临重新设计和漫长认证

## ➤ 战略转型资源受限

1. 主要电池供应合同**14个月**后到期
2. 财务底线与全面韧性存在矛盾。24个月内仅有18亿欧战略资本与4亿欧营运资金，在保评级压力下亟需排定优先级



必须在有限资本下，二选一：全球单链 Or 区域组合链

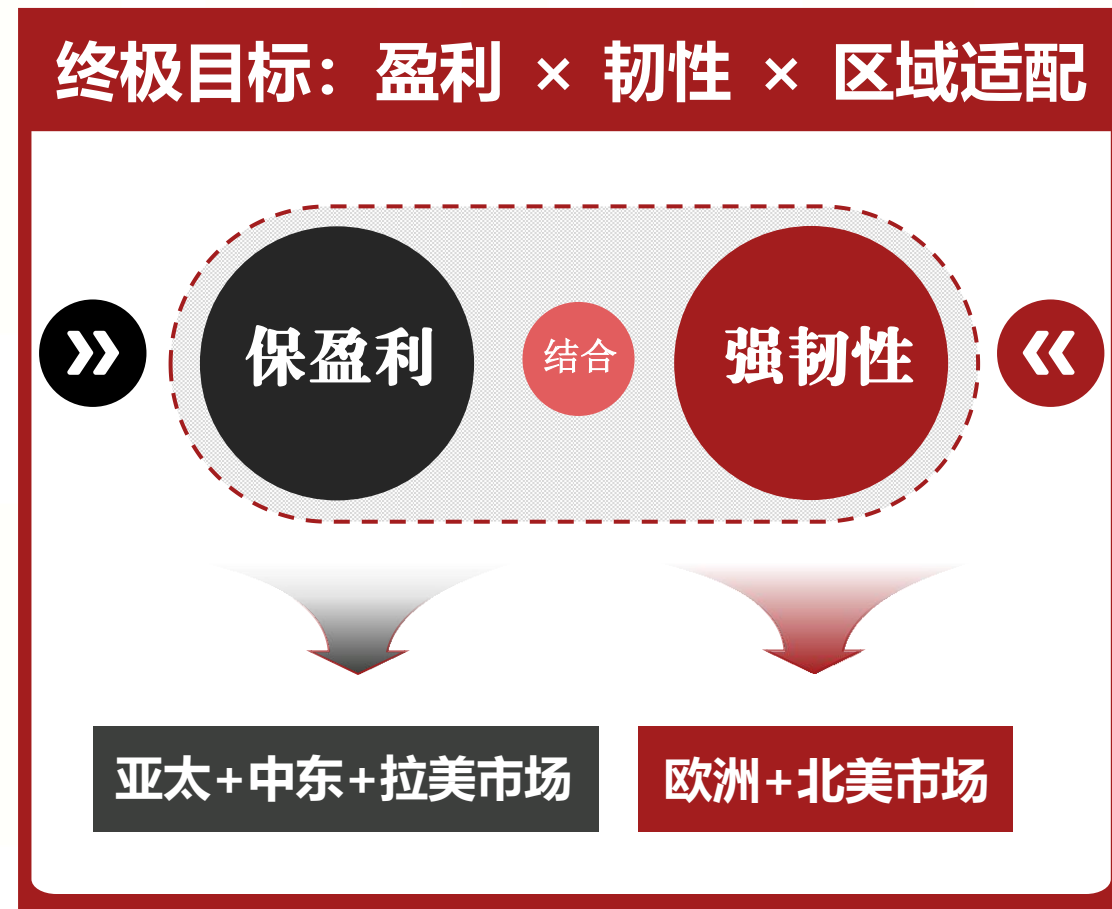
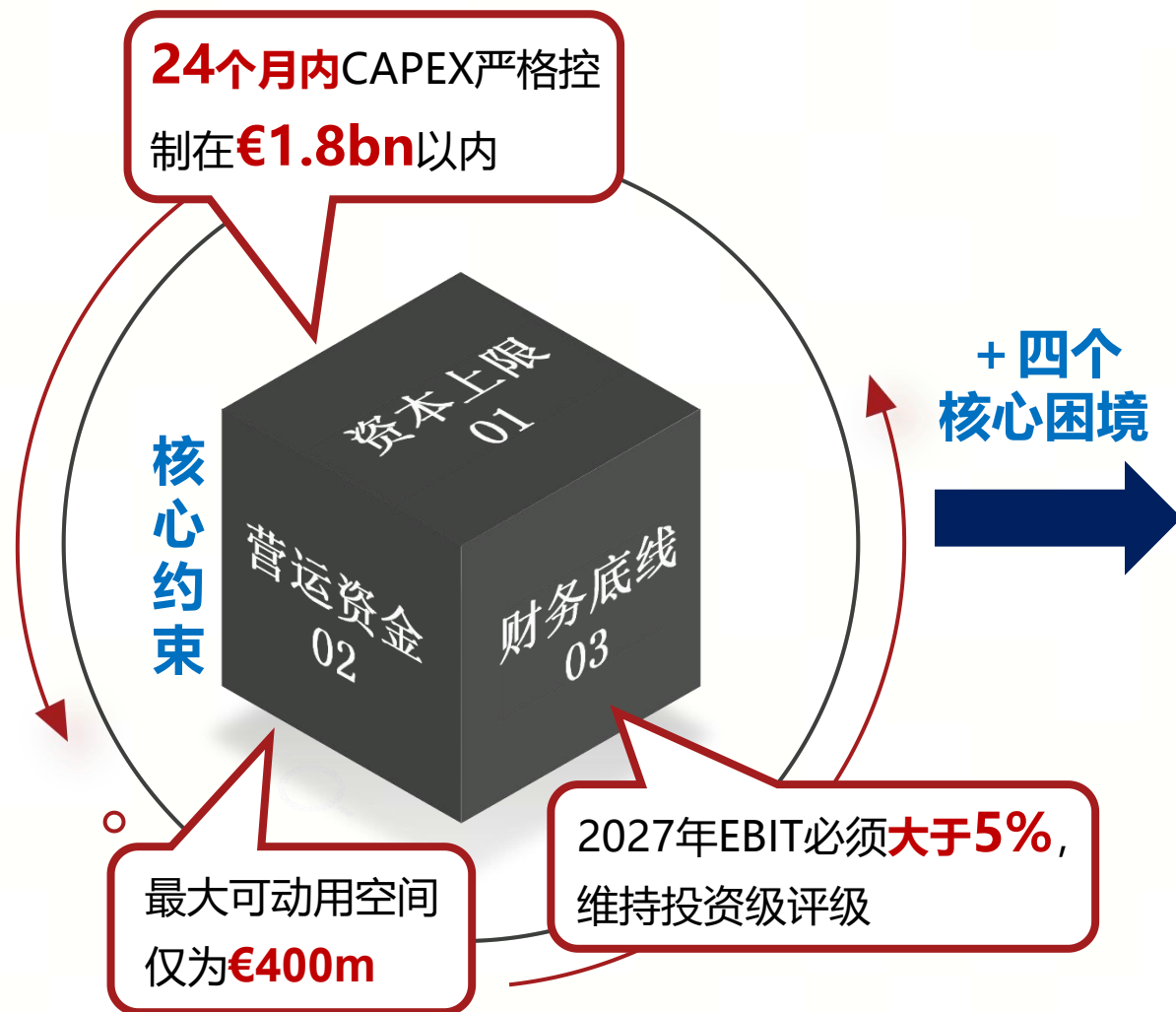
## 二. 约束下终极目标——盈利×韧性×区域适配三者平衡



对外经济贸易大学  
国际商学院  
UIBE BUSINESS SCHOOL



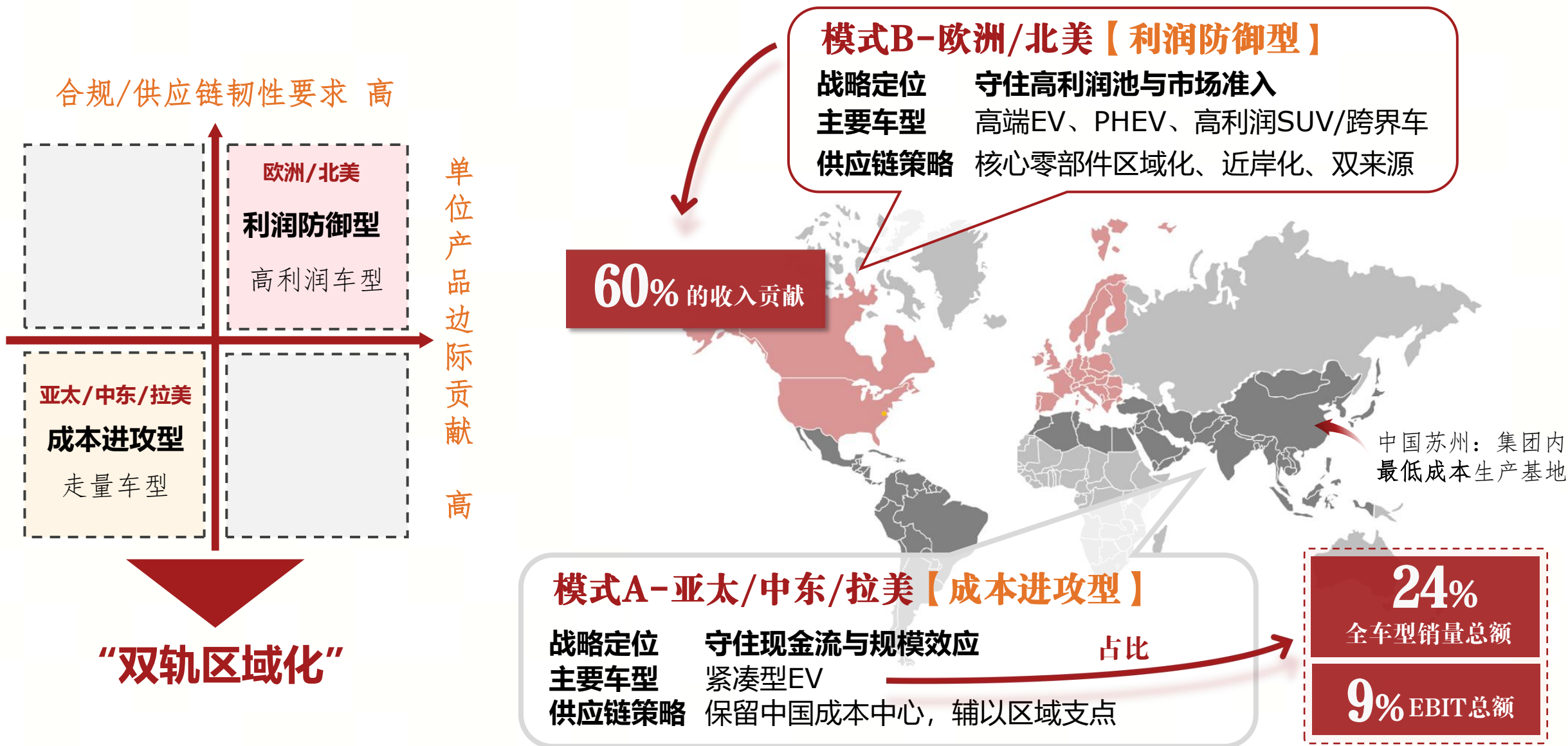
cesim  
GLOBAL  
CHALLENGE



单一全球供应链

“双轨区域化”供应链

### 三. 商业逻辑——“双轨区域化” 供应链



## 四. 生产布局调整——基于地缘特征的产能重塑



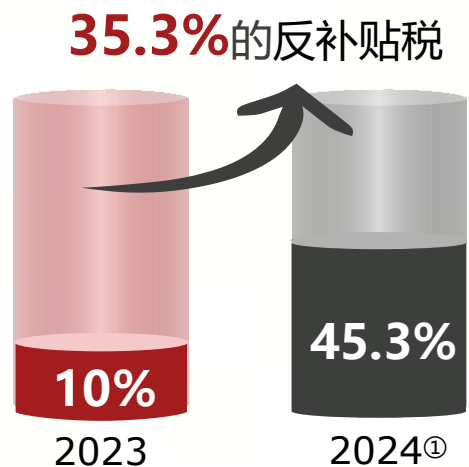
对外经济贸易大学  
国际商学院  
UIBE BUSINESS SCHOOL



cesim  
GLOBAL  
CHALLENGE

### 模式A：成本进攻型

### 中国工厂的角色转换



欧盟对华最高关税

#### 财务推导

原EV BOM成本1.5万欧元

运往欧洲

售价2.2万欧元

毛利率30%

加征关税

现EV BOM成本超2万欧元

运往欧洲，地缘政治因素导致运费上涨约10%

售价2.2万欧元

毛利率≈0

#### 调整方案

**东降 西升：**立即下调中国工厂面向欧洲市场的产能排期，将闲置产能转向亚太及部分拉美市场。

**成本进攻：**依托中国本土极致的供应链成本与效率优势，打造亚太低成本制造枢纽，重点挖掘东盟、中东及拉美低关税友好国家的增量需求。



① [Euractiv: EU adopts extra tariffs of up to 35.3% on China-made electric cars]

## 四. 生产布局调整——基于地缘特征的产能重塑



### 模式B：利润防御型

#### 墨西哥——电子本地化

- 强化**北美地区战略中心定位**
- 推进**电子零部件本地化**(€550m)

《美墨加协定》<sup>②</sup>要求核心零部件中原材料与组件价值源自北美生产的比例至少应大于**75%**

《大而美法案》<sup>③</sup>要求清洁行业严禁向含有特定外国实体组件的企业发放补贴

#### 欧洲地区——稳载提效

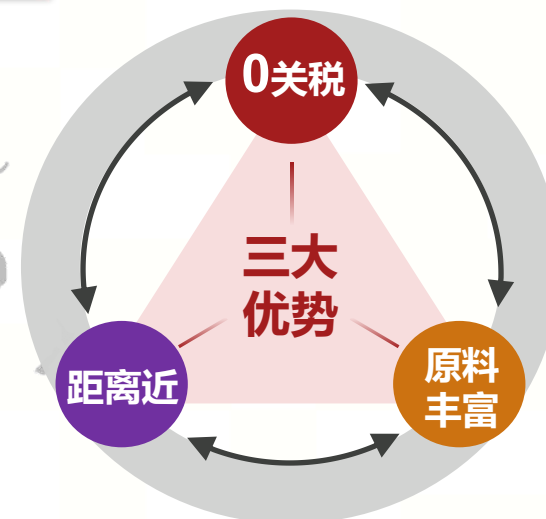
- 斯洛伐克主攻**中端/混动**车型，释放产能红利
- 德国深耕**高毛利**车型，筑牢利润基本盘。

目前产能利用率：德国81%，斯洛伐克91%

68% 的产能利用率

#### 摩洛哥——近岸化

- **西升东降**：大幅扩产，填补苏州工厂撤出的欧洲对标产能
- **近岸化**：具有0关税，距离近，原料丰富的三大优势



② [USMCA: Automotive Rules of Origin - Congress.gov]

③ [H.R. 1 (RH) - One Big Beautiful Bill Act | Content Details]

## 五. 采购策略调整——基于组件属性的分层解耦



### A 物理属性分析

|              |       |     |
|--------------|-------|-----|
| LFP电池(紧凑型EV) | √     | √   |
| NMC电池(高端EV)  | /     | /   |
| 电机用永磁体       | √     | /   |
| 功率半导体        | /     | /   |
| 线束           | /     | √   |
| 高能耗车身件       | /     | √   |
|              | 原材料依赖 | 大体积 |

### B 业务属性分析

|     |      |
|-----|------|
| √   | √    |
| √   | /    |
| √   | √    |
| √   | √    |
| /   | /    |
| /   | /    |
| 附加值 | 交付周期 |

### C 核心风险分析

|              |   |   |   |   |
|--------------|---|---|---|---|
| LFP电池(紧凑型EV) | √ | √ | √ | √ |
| NMC电池(高端EV)  | √ | / | √ | / |
| 电机用永磁体       | / | / | √ | / |
| 功率半导体        | / | / | √ | / |
| 线束           | / | √ | / | √ |
| 高能耗车身件       | / | / | / | √ |

### D 适用策略分析

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| √ | / | √ | / |
| √ | √ | / | / |
| / | / | √ | √ |
| / | √ | √ | / |
| √ | / | / | / |
| √ | / | / | / |

法规限制

人力成本

产能集中

物流成本

近岸本地化

双来源

库存缓冲

全球采购

采购策略

近岸本地化

适用于长期跨洲运输成本不可持续的部件

双来源

适用于认证复杂、断供代价极高的部件

库存缓冲

适用于运输周期长、短期难替代的部件

全球采购

适用于高价值密度、体积小、重量轻、标准化程度高的部件

## 五. 采购策略调整——LFP/NMC 电池双轨策略

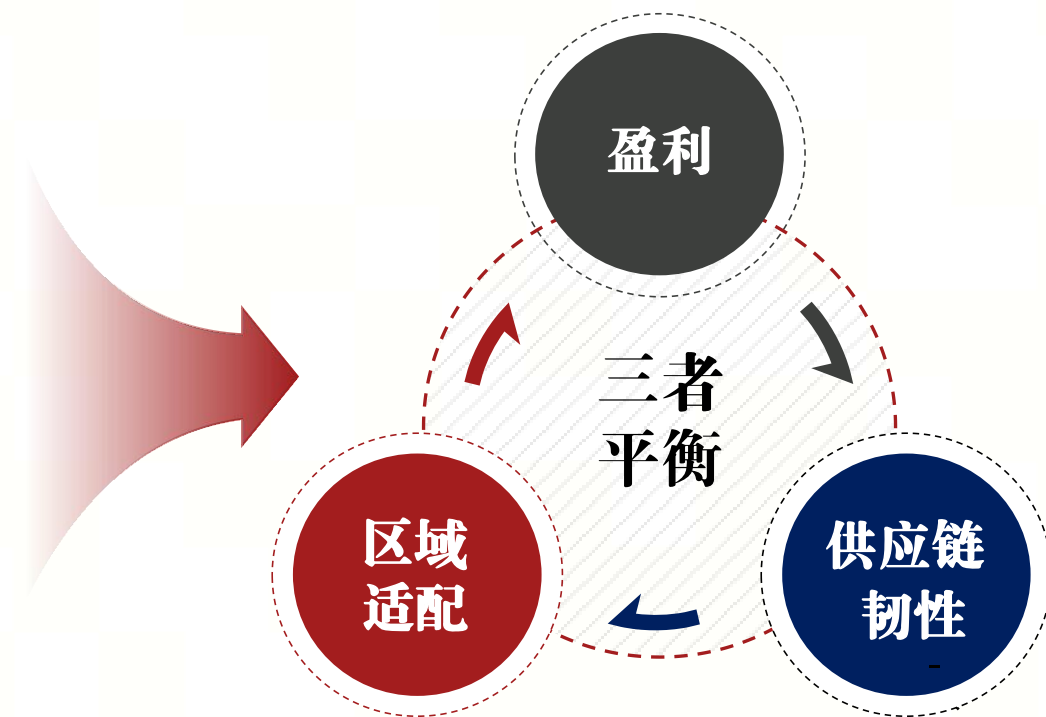


### ✓ LFP 电池

| 短期 (2026–2027年)           | 长期 (2028年及以后)                |
|---------------------------|------------------------------|
| 与中方供应商重谈降价<br>搭建3个月安全缓冲库存 | 启动摩洛哥电池基地布局<br>携手中/欧电池企业合资建厂 |
| 短期库存过渡                    | 长期摩洛哥溯源自建                    |

### ✓ NMC 电池

| 短期 (2026–2027年)         | 长期 (2028年及以后)       |
|-------------------------|---------------------|
| 提升欧洲近岸供货占比<br>搭建稳健双供应体系 | 优化全球采购结构<br>完成合规化转型 |
| 短期双来源                   | 长期以近岸供应商为主导         |



## 六. 四阶段落地路线——严格锁定€1.8bn CAPEX



2026年3月

- 完成摩洛哥扩产方案、物流路径及供应商协同规划。
- 完成欧洲本地电池包改造项目的可研与供应商定点。
- 完成Tier 2/3核心供应链风险映射。

2026年5月

- 正式启动**摩洛哥工厂扩产工程**，分批投入**€1.0 bn**。
- 正式启动**欧洲本地电池包改造项目**，投入**€700 mn**。

2026年10-12月

- 推进NMC电池近岸双来源导入。
- 启动高风险零部件数字化追溯试点。

长期战略行动

- 区域枢纽定型**：正式推进摩洛哥电池Pack/模组组装能力的落地，通过合资方式引入中国或欧洲成熟电池企业。
- 开辟北美**：分批投入**€550 mn**，推进**墨西哥电子本地化**能力建设，将墨西哥升级为北美电子配套平台，推动北美车型电子架构标准化。

第一阶段：立即止血

立刻执行

第二阶段：过渡重构

2026年3月

第三阶段：能力落地

2027年1月

第四阶段：长期深化

2028年及之后

- 排产转销**：下调苏州对欧排产，在途订单转销非欧市场（亚太/中东/拉美）。
- 谈判预备**：开启LFP电池续约谈判，为后续份额重构做铺垫。
- 安全缓冲**：建立2-3个月关键件（永磁体/半导体）安全库存。

2027年1-5月

- 上线**数字化追溯系统**。投入**€100 mn**。
- LFP电池合同到期。将中国供应份额降至30%。
- NMC电池同步进入“近岸主供+双来源备份”模式。

2027年6-9月

- 摩洛哥扩产进入产能爬坡阶段，逐步承接欧洲紧凑型EV供应。
- 欧洲本地电池包改造进入规模运行阶段，高利润车型优先切换至近岸合规电池。

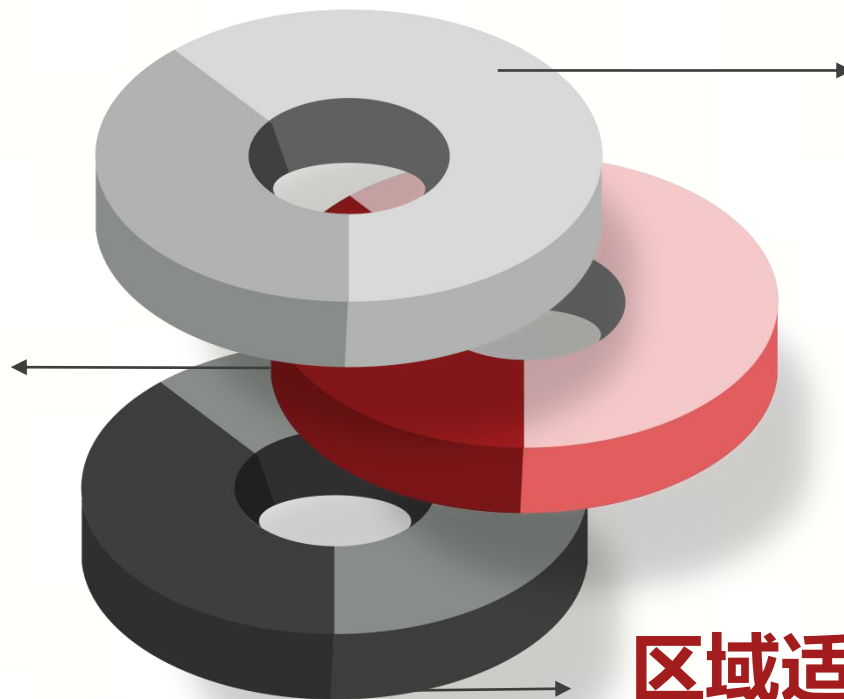
2027年12月

- 摩洛哥工厂扩产基本完成，实现产能完全释放。
- 苏州工厂角色完全转型为亚太/中东/部分拉美的低成本成本中心。

总CAPEX合计：€1.0 bn + €700 mn + €100 mn = €1.8 bn，符合24个月内预算上限。

### 盈利维度预警

- ✓ 单季度EBIT利润率低于5%：冻结所有非核心CAPEX投入，优先保障核心产能扩建与电池项目。
- ✓ 紧凑型EV欧洲市占率低于预期超过5%：暂停终端价格上调，适当缩小高成本部件导入比例



### 供应链韧性预警

- ✓ 欧亚海运成本上涨超过150%且持续3周：暂停中国产零部件发往欧洲，启动本地3个月缓冲库存
- ✓ 供应商底层半导体代工份额突破60%：限期12个月内完成替代导入。

### 区域适配度预警

- ✓ 欧盟对华关税下调至10%：恢复苏州工厂部分对欧出口，降低欧洲本地采购比例。
- ✓ 近岸工厂本地成分占比未达法规要求：优先提升关键部件的本地采购比例。

# MMG “1224双轨区域化” 战略体系



1

一个  
目标

盈利 × 韧性 × 区域适配三者平衡

2

两重  
阻碍

**核心困境**

利润弱、链路深  
布局紧、转型难

+

**有限资源**

资本上限、营运  
资本、财务底线

2

两大  
阵地

**模式A**

亚太/中东/拉美  
【成本进攻型】

**模式B**

欧洲/北美  
【利润防御型】

4

四条  
路径

**商业逻辑重构**

问题三

**生产布局调整**

问题一

**采购策略调整**

问题二

**治理方案升级**

问题四

| 阶段    | 工具         | 使用目的   | 提示词                                                                                                                      | 输出                         | 是否采用 | 团队决策  |
|-------|------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------|-------|
| 问题界定  | GPT、Gemini | 厘清案例重点 | Prompt 1. 分析过去18个月MMG紧凑型电动车（如XX车型）销往欧洲的财务数据，包括单车ASP、BOM成本、物流成本、关税成本及最终毛利率。请识别导致利润承压的关键成本项及其变化趋势。                         | 核心痛点在于高关税+长账期的双重挤压。        | 采用   | 调整后采用 |
| 问题界定  | GPT、Gemini | 厘清案例重点 | Prompt 2. 基于我们Tier 1供应商的物料清单（BOM），穿透至Tier 2和Tier 3层级，绘制关键战略物料（如永磁体、半导体、LFP电池）的供应地图。重点标注单一来源或集中度超过70%的节点，并评估其地缘政治和物流风险等级。 | 生成了可视化风险地图，指出了永磁体和半导体的集中风险 | 采用   | 调整后采用 |
| PPT制作 | 未使用生成式AI   | /      | /                                                                                                                        | /                          | /    | /     |

我们确认，本次提交反映的是团队自身的独立判断。凡在准备过程中使用的任何生成式AI协助，均已在上文如实披露

**感谢您的观看！  
期待您的建议！**



**Meridia Mobility Group 供应链重构案例汇报**